

PENINGKATAN KINERJA MELALUI MODIFIKASI MOTIVASI YANG MELIBATKAN KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI PADA DOSEN PTS DI BANDAR LAMPUNG

Yunada Arphan

Fakultas Ekonomi, STIE Gentiaras

Jl. Purnawirawan No. 14, Gedung Meneng Bandar Lampung

e-mail : yunada88@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to identify the effect of leadership and organizational culture on the performance of Private University lecturers in Bandar Lampung through intervening motivation variables. The type of the research is causality which examine the relationship of exogent variables (leadership and organizational culture) with endogent variable (lecturer performance) through motivation moderator variable. The research population is 352 lecturers and the number of the sample is 143 respondents using non-probability sampling technique and quota sampling method. The results of the research are leadership and organizational culture simultaneously give contribution equal to 37,44% to motivation. Leadership, organizational culture and motivation together contributes 52.42% to lecturer performance. Organizational culture has a more dominant effect in shaping motivation than leadership variables. This can be seen from the contribution of organizational culture in the form of motivation by 60% greater than the leadership of motivation which is only 12%. Simultaneously motivation has more dominant contribution to the performance of 48% greater than organizational culture on the performance which is only 47% and leadership is only 27%. This can be interpreted that the role of motivation is considered important as an intervening variable in shaping the performance of private university lecturers in Bandar Lampung.

Keywords — Leadership, Organizational Culture, Motivation and Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Bandar Lampung melalui variabel intervening motivasi. Jenis penelitian bersifat kausalitas yaitu menguji hubungan exogent variables (kepemimpinan dan budaya organisasi) dengan endogent variable (kinerja dosen) melewati variabel moderator motivasi. Populasi penelitian berjumlah 352 orang dosen jumlah sampel 143 responden menggunakan teknik non-probability sampling dan metode quota sampling. Hasil penelitian ditemukan kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan memberikan kontribusi sebesar 37,44% kepada motivasi. Kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 52,42% kepada kinerja dosen. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih dominan dalam membentuk motivasi dibandingkan dengan variabel kepemimpinan. Hal ini terlihat dari kontribusi budaya organisasi dalam membentuk motivasi sebesar 60% lebih besar dari kepemimpinan terhadap motivasi yang hanya sebesar 12%. Secara simultan motivasi lebih dominan berkontribusi terhadap kinerja sebesar 48% lebih besar dari budaya organisasi terhadap kinerja yang hanya 47% serta kepemimpinan yang hanya 27%. Hal ini dapat diartikan bahwa peran motivasi dinilai penting sebagai variabel intervening dalam membentuk kinerja dosen PTS di Bandar Lampung.

Kata Kunci — Kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja

1. PENDAHULUAN

Aturan dalam sistem pendidikan Nasional dijelaskan bahwa Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sebagai lembaga pendidikan tinggi yang dikelola dan diselenggarakan masyarakat adalah berupaya untuk turut membantu tugas pemerintah dalam mencerdaskan masyarakat. Secara umum problematika PTS kualitasnya masih perlu ditingkatkan mengingat permasalahan yang dialami sangat kompleks, meliputi jumlah dan mutu dosen, infrastruktur, jumlah mahasiswa, pembiayaan, proses akademik, dan kualitas lulusannya (Indrajit, 2006).

Kondisi yang ideal hanya akan terwujud jika di lembaga pendidikan tinggi tersedia Sumber Daya Manusia (SDM)-nya. (Mullins dan Laurie J, 2010) menjelaskan, *"Human resource management is a series of activities which: first enables working people and the organization which uses their skills to agree about the objectives and nature of their working relationship, and secondly, ensures that the agreement is fulfilled"*. Sumber daya utama yang dimaksud adalah tenaga dosen, sedangkan salah satunya syarat menjadi dosen dibutuhkan pengalaman, pengetahuan, kemampuan dan komitmen yang cukup untuk dapat melaksanakan tugas-tugas tersebut. Keberhasilan kinerja sangat dipengaruhi oleh variabel lainnya sebagai variabel bebas (*independent variable*) seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, komitmen dan kompetensi: (Edison, Emron. Anwar, Yohni. Komariah, Imas (2016).

2. TEORI DAN HIPOTESIS

Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat memberikan motivasi kerja dan kinerja karena kepemimpinan merupakan kegiatan atau proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kepemimpinan dan manajemen merupakan dua konsep yang saling berhubungan. Secara umum, kepemimpinan mengarah kepada bagaimana seseorang dapat memengaruhi orang lain untuk dapat dikoordinasi dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang dilaksanakan untuk mewujudkan visi organisasi. (Bangun, Wilson, 2012).

Fungsi penggerakan merupakan upaya pemberian motivasi, memimpin, menggerakkan, mengevaluasi kinerja individu, memberikan imbal jasa dan pengembangan para manajer. Oleh sebab itu, pimpinan PTS sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator* dan *motivator* harus mampu melakukan berbagai tindakan maupun pemikiran untuk mengkoordinasikan dan memberi arahan kepada para dosen dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Pengelolaan Perguruan Tinggi secara profesional akan menjamin terciptanya Perguruan Tinggi yang memiliki; (1) manajemen akademik dan administratif yang rapi, (2) fasilitas penunjang kuliah yang memadai, (3) dana perpustakaan yang cukup, (4) dosen-dosen yang berkualifikasi tinggi, (5) kegiatan penelitian yang terprogram, (6) kebijaksanaan yang membantu mutu dosen dan mahasiswa, (7) jaminan kesejahteraan bagi seluruh karyawan, (8) visi jauh ke depan yang berorientasi hanya pada kemajuan akademik. (Dardjowidjojo, Soenjono, 2010).

Perilaku kepemimpinan yang bisa membuat seseorang menjadi pemimpin efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya (*style*) sehingga dapat mewujudkan sasaraannya misalnya dengan mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya dan melaksanakan kontrol. (Usman, Husaini, 2008). Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari kekuatan dan pengaruh. Teori kepemimpinan situasional (*contingency theory*) suatu pendekatan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya dan sifat-sifat bawahannya. Pendekatan ini memerlukan kemampuan seorang pemimpin yang memiliki ketrampilan *diagnostic* dalam perilaku manusia. Model kepemimpinan kontingensi dikembangkan oleh Fred Fiedler (Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy, 2013) memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung.

Budaya Organisasi

Budaya merupakan pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok melalui pemecahan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sekelompok orang terorganisasi yang mempunyai tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama dan dapat diukur melalui pengaruhnya pada motivasi. (Zwell, Michael, 2000). Budaya mencerminkan ideologi bersama, filosofi, nilai-nilai, keyakinan, asumsi, sikap, harapan, dan norma-

norma organisasi. (Martin, John, 2010). Budaya organisasi di PTS mengacu ke suatu makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dan organisasi- organisasi lain (Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy, 2013).

Menurut Joann Keyton (2005), terdapat lima karakteristik budaya organisasi yaitu (1) terkait erat dengan anggota organisasi, (2) yang dinamis, tidak statis, (3) persaingan asumsi dan nilai-nilai, (4) secara emosional dibebankan, dan (5) baik latar depan dan latar belakang untuk komunikasi organisasi. Budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan dalam organisasi karena budaya organisasi tumbuh dan berkembang bersama pendiri dan pemimpin organisasi yang kuat. Perkembangan organisasi sangat tergantung pada kemampuan pemimpin karena pemimpin sangat menentukan terutama apabila diperlukan perubahan budaya organisasi, terlebih lagi dalam perkembangan global dimana terjadi interaksi antar budaya. Karenanya pemimpin juga dituntut untuk menjadi pembelajar budaya organisasi, memiliki kemampuan mengelola budaya organisasi sesuai dengan tingkat pertumbuhan organisasi dan strategi yang dikembangkan dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan adanya budaya di dunia pendidikan maka timbullah berbagai organisasi, budaya organisasi banyak menimbulkan hal-hal yang masuk dalam dunia pendidikan hingga terjadi berbagai interaksi-interaksi dari luar yang menjadi budaya baru dalam pendidikan terutama dalam upaya mengembangkan lembaga pendidikan. Melalui pendidikan, budaya organisasi dapat diterapkan dengan baik oleh pelaku-pelaku organisasi agar menjadi anggota pribadi yang mampu secara internal mempersiapkan dirinya dan secara eksternal mampu merespon dan berkomunikasi dengan dunianya.

Menurut pandangan ini, apabila ingin meningkatkan kinerja, maka budaya organisasi harus selaras dan mampu memotivasi pekerja. Konsep kuncinya adalah kecocokan. Budaya hanya dikatakan baik apabila konteksnya atau kondisi objekif industrinya sesuai. Menurut perspektif ini hanya kontekstual dan strategis *appropriate cultures* akan diasosiasikan dengan kinerja unggul. Semakin baik kecocokan, semakin baik kinerja. Semakin buruk kecocokan, semakin buruk kinerja (Wibowo, 2013).

Motivasi

Motivasi merupakan sebab-sebab yang menjadi dorongan bagi tindakan seseorang. Dorongan itu dapat muncul dari tujuan dan kebutuhan demi berlangsungnya kehidupan manusia. Manusia butuh akan motivasi sebagai penyemangat, gairah atau dorongan untuk mengambil keputusan. Motivasi merupakan proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai mencapai sasaran (Robin, P Stephen, 2008). Sedangkan Fillmore H. Stanford menyebutkan motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu (Prabu, Mangkunegara, 2004). Abraham Sperling (1987) mengemukakan suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor -faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor internal dan eksternal yang berasal dari karyawan.

Motivasi dapat dipastikan memengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Hal tersebut dapat dijelaskan dari model hubungan antara motivasi dengan kinerja. Masukan individual dan konteks pekerjaan merupakan dua faktor kunci yang memengaruhi motivasi. Pekerja mempunyai kemampuan, pengetahuan kerja, disposisi dan sifat, emosi, suasana hati, keyakinan, dan nilai-nilai pada pekerjaan. Konteks pekerjaan mencakup lingkungan fisik, penyelesaian tugas, pendekatan organisasi pada rekognisi dan penghargaan, kecukupan dukungan pengawasan dan *coaching*, serta budaya organisasi. (Wibowo, 2016)

Kinerja

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi (Moeheriono, 2012).

Menurut Robbins, Stephen P, dan Judge A. Timothy (2008) kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (**A**) motivasi atau *motivation* (**M**) dan kesempatan atau *opportunity* (**O**), yaitu kinerja = **f (AxMxO)**, artinya kinerja merupakan fungsi dari

kemampuan, motivasi dan kesempatan. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dikatakan bahwa aspek penilaian kinerja pegawai tidak hanya berkisar pada persoalan karakter individu seorang pegawai seperti sifat, perangai dan intelegensia semata kan tetapi lebih menitikberatkan pada hal-hal yang bersifat *performance result* (hasil kerja), seperti kualitas dan kuatitas kerja, ketepatan waktu dan sebagainya.

Para dosen PTS di bandar lampung telah melaksanakan Tri Dharma yakni pengajaran, pembimbingan dan pengujian tugas akhir, berbagai penelitian yang sebagian telah dimuat pada jurnal nasional dan internasional. Dalam hal pengabdian pada masyarakat, para dosen PTS telah melaksanakan proses pendampingan terhadap mahasiswa yang melaksanakan praktik lapangan. Selain itu kinerja dosen PTS patut dibanggakan karena di antara para dosen itu sudah mendapat pengakuan atas hasil kinerja mereka selama ini. Ada beberapa dosen yang sudah mendapatkan sertifikasi dosen (serdos) sehingga layak menyandang sebutan dosen profesional.

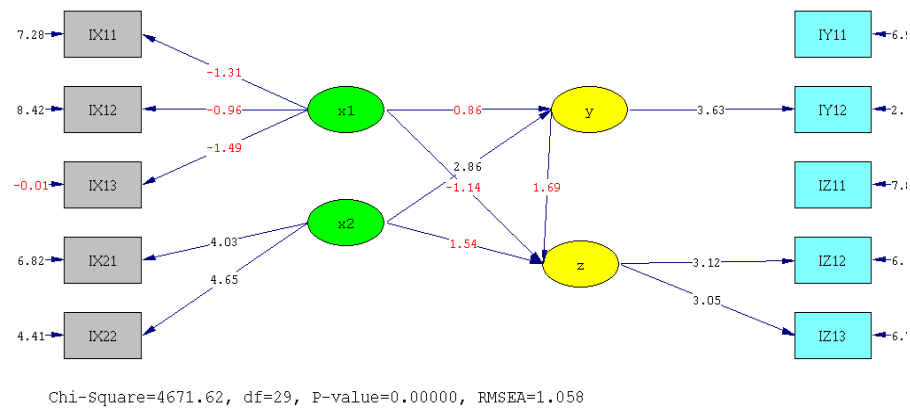
3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah *causalitas* (kausalitas) yaitu menguji hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel sebab (*exogent variables*) dengan variabel akibat (*endogent variabel*). Data dan informasi dikumpulkan langsung di tempat kejadian secara empirik (*crosssectional*) dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari responden yang dijadikan sampel pada obyek yang diteliti. Unit penelitian ini adalah individu yaitu para dosen Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Bandar Lampung ditetapkan pada enam PTS dalam lingkungan Kopertis Wilayah II Sumatera Bagian Selatan. Ke-6 Perguruan Tinggi masing-masing mewakili Universitas, Institut, Sekolah Tinggi dan Akademi. Populasi merupakan jumlah keseluruhan yang mencakup semua anggota yang diteliti (Istijanto, 2005). Dalam penelitian ini populasi yang akan diteliti adalah seluruh dosen tetap dan pejabat struktural di enam PTS di Bandar Lampung. Jumlah dosen tetap yang memiliki Jenjang Akademik seluruhnya adalah 352 orang dosen. Sedangkan teknik sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan metode *quota sampling*. Ditentukan jumlah keseluruhan sampel adalah 150 orang reponden, angket yang kembali 149 dan yang lengkap hanya 143 responden. Metode ini membatasai peluang terpilihnya sampel dalam setiap kategori. Berdasarkan tujuan penelitian, maka variabel yang dianalisis adalah variabel independen atau eksogen yaitu kepemimpinan, budaya organisasi (variabel X_1 dan X_2) sedangkan

Pengukuran gaya kepemimpinan diperoleh dari instrumen yang dapat diukur melalui indikator (1) Hubungan atasan dan bawahan (2) Posisi Kekuasaan. Pengukuran budaya organisasi diperoleh dari instrumen yang dapat diukur melalui indikator (1) *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko) (2) *Stability* (kemantapan). Pengukuran motivasi diklasifikasikan kedalam tiga indikator yaitu (1) Dimensi motivasi berprestasi (*need for achievement/nAch*) (2) Dimensi Motivasi berkuasa (*need for power/nPow*), (3) Dimensi Motivasi afiliasi (*need for affiliation/nAff*). Pengukuran kinerja dapat diukur melalui dimensi: (1) Kuantitas kerja dengan indikator; menyelesaikan pekerjaan, efisiensi waktu. (2) Kualitas kerja dengan indikator; kualitas hasil, tanggung jawab. (3) Keandalan dengan indikator; luasnya pengetahuan, dapat diandalkan, keaslian/gagasan, kerjasama, semangat dan kepribadian.

Selanjutnya sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk menguji pengaruh kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap Motivasi (Y) serta implikasinya terhadap kinerja dosen PTS di Provinsi Lampung (Z). Hasil pengolahan data menggunakan software LISREL 8.7 diperoleh persamaan struktural sebagai berikut.



Gambar 2. Diagram Jalur Full Model (*T-Values*)

Model Struktural

Diperoleh persamaan garis regresi sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Y &= a + 0,12 X_1 + 0,6 X_2 + et \\
 Z' &= a + 0,48 Y + 0,25 X_1 + 0,45 X_2 \\
 Z^0 &= a + 0,48 Y + 0,12 X_1 + 0,6 X_2
 \end{aligned}$$

Keterangan:

- X_1 : Kepemimpinan
 X_2 : Budaya Organisasi
 Y : Motivasi
 Z : Kinerja

Model struktural adalah model yang menghubungkan variabel laten *exogenous* dengan variabel laten *endogenous* atau hubungan variabel *endogenous* dengan variabel *endogenous* lainnya. Berikut rangkuman nilai-nilai yang digunakan dalam model struktural.

Tabel 1. Hasil Pengujian Statistik

Sub Struktur	Jalur	Koefisien	t_{hitung}^*	R-Square
Pertama	$X_1 \rightarrow Y$	0,12	0,86	0,0144
	$X_2 \rightarrow Y$	0,60	2,86	0,360
Kedua	$Y \rightarrow Z$	0,48	1,69	0,2304
	$X_1 \rightarrow Z$	-0,27	-1,14	0,0729
	$X_2 \rightarrow Z$	-0,47	1,54	0,2209

Kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 37,44% kepada motivasi, sedangkan sisanya sebesar 62,56% merupakan pengaruh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Kemudian Kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 52,42% kepada kinerja dosen PTS di Bandar Lampung dan sisanya sebesar 47,58% merupakan kontribusi faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi terhadap motivasi serta implikasinya terhadap kinerja dosen PTS di Provinsi Lampung. Dapat diartikan Budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih dominan dalam membentuk motivasi dibandingkan dengan variabel kepemimpinan. Kedua variabel bergantung pada motivasi dalam membentuk kinerja dosen. Hal ini terlihat dari kontribusi budaya organisasi dalam membentuk motivasi sebesar 0,60 lebih besar dari kepemimpinan terhadap motivasi yang hanya sebesar 0,12.

Tetapi secara simultan motivasi dominan berkontribusi terhadap kinerja sebesar 0,48 lebih besar dari budaya organisasi terhadap kinerja yang hanya 0,47 serta kepemimpinan yang hanya -0,27. Hal ini dapat diartikan bahwa peran motivasi dinilai penting sebagai variabel intervening dalam membentuk kinerja dosen PTS di Bandar Lampung.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Budaya organisasi lebih dominan dibandingkan kepemimpinan dalam mempengaruhi motivasi yang memodifikasi variabelnya. Sehingga kedua variabelnya harus melewati variabel intervening demi memodifikasi pada variabel kinerja. Diketahui kepemimpinan tidak signifikan terhadap kinerja, tetapi budaya organisasi signifikan terhadap kinerja namun lebih kecil dari variabel intervening.

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dosen PTS di Bandar Lampung hal ini sesuai dengan teori pendekatan perilaku (Usman, Husaini, 2008) bahwa Pemimpin yang efektif ialah pemimpin yang menggunakan gaya (*style*) yang dapat mewujudkan sasarannya misalnya dengan mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya dan melaksanakan kontrol. Budaya organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dosen PTS di Bandar Lampung hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Kotter bahwa budaya korporasi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja ekonomi jangka panjang adalah *strong cultures*, *appropriate cultures*, dan *adaptive cultures* (Wibowo, 2013). Secara simultan kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dosen PTS di Bandar Lampung hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Wibowo (2013) apabila ingin meningkatkan kinerja, maka budaya organisasi harus selaras dan mampu memotivasi pekerja.

Upaya untuk meningkatkan motivasi dan kinerja dosen dapat dilakukan melalui peningkatan hubungan yang terbuka antara atasan dengan bawahan dengan memposisikan dosen sebagai mitra kerja. Meningkatkan komunikasi, menghormati hak dan kewajiban dan semua hasil kerja dosen agar dapat dihargai secara objektif. Budaya organisasi hendaknya diaplikasikan dengan baik untuk memotivasi dosen dengan cara mendorong memulai inovasi dan berani mengambil resiko lebih agresif dan kompetitif dengan cara membentuk tim kerja yang terorganisir.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, Sperling, 1987. *"Psychology Made Simple"* The Publisher W.H. Allen & co Ltd. London.
- Abbas, Syahrizal. 2014 *"Manajemen Perguruan Tinggi, Beberapa Catatan"*. Edisi Revisi, penerbit Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *"Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik"* Edisi Revisi. Penerbit Rineka Cipta, Bandung
- Armstrong, Michael. 2009, *"Handbook of Performance Management"* Kogan Page, London.
- Bangun, Wilson. 2012, *"Manajemen Sumber Daya Manusia"* penerbit Erlangga, Jakarta.
- Cartwright, Jeff, 1999, *"Cultural Transformation"* Pearson Education Limited, London
- DARDJOWIDJOJO, SOENJONO. 2010. *"PEDOMAN PENDIDIKAN TINGGI"* PENERBIT GRAMEDIA WIDIASARANA, JAKARTA.

Edison, Emron. Anwar, Yohni, Komariah, Imas 2016, *"Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Organisasi"*. Penerbit CV. Alfabeta. Bandung.

Indrajit, EkoR. 2006 *"Manajemen Perguruan Tinggi Modern"* Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.

Istijanto. 2005, *"Aplikasi Praktis Riset Sumber Daya Manusia"* Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

-----, 2008, *"Riset Sumber Daya Manusia, Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan"*. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Keyton, Joann, 2005, *"Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences"* Sage Publications, Inc. California.

Kotter, John P. And James L. Heskett. 1992 *"Corporate Culture And Performance"* The Free Press, New York.

Martin, Joanne, 2002 *"Organizational Culture, Mapping the Terrain"* Sage Publications, Inc. 2455 Teller Road Thousand Oaks. California.

Martin, John, 2010 *"Key Concepts in Human Resource Management"* SAGE Publications Ltd 1 Oliver's Yard 55 City Road, London.

Moeheriono. 2012 *"Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi"* Penerbit PT Raja Grafindo. Jakarta.

Mullins, Laurie J, 2010. *"Management & Organisational Behaviour"* Ninth Edition, Edinburgh Gate Harlow Essex Cm20 2je. England.

Mullins, Laurie J. 2010. *"Management & Organisational Behaviour"* .Ninth Edition. Edinburgh GateHarlow Essex, England.

Prabu, Mangkunegara, A.A Anwar, 2004 *"Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan"* Penerbit PT Remaja Rosdakarya. Bandung.

-----, 2014 *"Evaluasi Kinerja SDM"*. Penerbit PT Refika Aditama, Bandung:

Rivai, Veithzal, Mulyadi, Deddy. 2005 *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*. Penerbit RajaGrafindo Persada, Jakarta.

-----, 2013 *"Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi"* Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.

Robins, P. Stephen, 2003, *"Organizational Behavior"*, 9th Ed. Prentice Hall International, New Jersey.

----- 2008, *The Truth About Managing People*, Erlangga, Jakarta.

Robbins, Stephen P, dan Judge A. Timothy, 2008, *"Organizational Behavior"* Edisi 12. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Sekaran, Uma. 2000, *"Research Methods For Business : A Skill Building Approach"* John Wiley & Sons, Inc. USA

Sugiyono. 2009, *"Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif"* Penerbit Alfabeta. Bandung.

Usman, Husaini. 2008 *"Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan"*, Edisi kedua. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta

Undang-Undang RI Nomor 20 tahun 2003, *tentang Sistem Pendidikan Nasional*, 2004.<https://books.google.co.id/books?isbn=9791043639>.

Undang-Undang No 15 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, <http://kelembagaan.ristekdikti.go.id/wpcontent/uploads/2016/08/UU14-2005GuruDosen.pdf>

Wibisono, Dermawann, 2011, *"Manajemen Kinerja Korporasi dan Organisasi, Panduan Penyusunan Indikator"* Penerbit Erlangga. Jakarta.

Wibowo, 2013, *"Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja, Jangka Panjang."* Penerbit PT Raja Grafindo Perkasa. Jakarta.

-----, 2016. *"Manajemen Kinerja"* Edisi ke lima, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

.Zwell, Michael. 2000 *"Creating a Culture of Competence"* John Wiley & Sons, Inc, New York.